

# Balanced Scorecard e CAF: as experiências da FFUL e da FMUL

Sílvia Lopes, Emília Clamote e Susana Henriques



# AGENDA

- Ponto de Partida
- Objetivos
- Qualidade: ferramenta de gestão
- Metodologia
- Balanced Scorecard
- CAF

# PONTO DE PARTIDA

- Novo Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública
- Necessidade de aplicação das técnicas de gestão estratégica
- Necessidade de Controlo da Qualidade dos Serviços Prestados

# OBJETIVOS

- Alinhar Mudança, Estratégia e Performance
- Procurar a Qualidade
- Orientar para a melhoria de conceitos, hábitos e procedimentos
- Valorizar o ser humano no processo de crescimento e desenvolvimento das organizações
- *Empowerment* do utilizador

# QUALIDADE: FERRAMENTA DE GESTÃO



## - O que se entende por Qualidade?

As primeiras referências a qualidade nas Bibliotecas datam de 1966 pela  
ALA: American Library Association

Grau de satisfação dos requisitos dos clientes,  
obtido por um conjunto de características intrínsecas  
num produto ou serviço

- Utilizadores - Alunos, Médicos, Investigadores
- Direção
- Aspetos Legais
- Partes Interessadas

# QUALIDADE: FERRAMENTA DE GESTÃO



## - A Qualidade num Serviço de Biblioteca

Grau de satisfação dos requisitos dos clientes, obtido por um conjunto de características intrínsecas num produto ou serviço

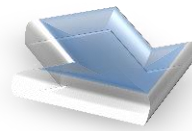
- facilidade de pesquisa
- pertinência da informação fornecida
- temas / títulos disponíveis
- apoio na pesquisa
- conforto
- Simpatia

# METODOLOGIA



# BALANCED SCORECARD: Porquê?

- Novas exigências do Processo de Bolonha
- Implementação do SIADAP



## BALANCED SCORECARD

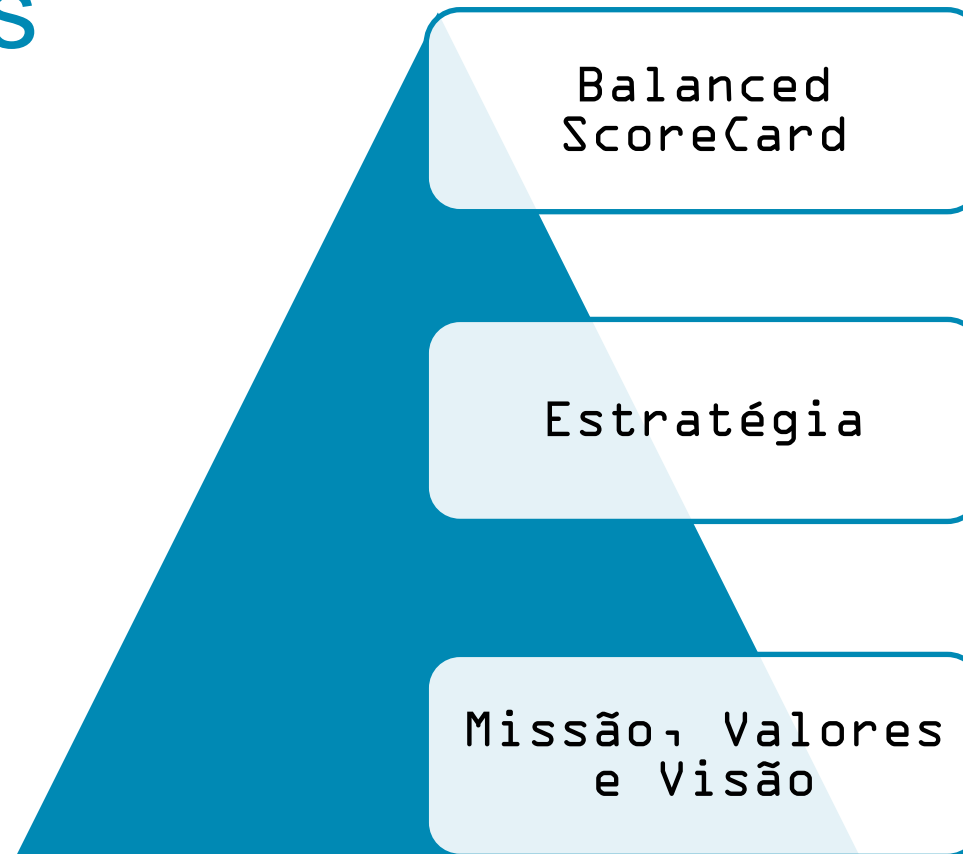


# BALANCED SCORECARD:

## O que é?

- Sistema de Gestão e Planeamento Estratégico
- Permite conhecer e monitorizar a organização, perspetivando o futuro rumo à excelência

# BALANCED SCORECARD: Pilares



# BALANCED SCORECARD: Modelo



# BALANCED SCORECARD: Modelo



# BALANCED SCORECARD:

## Eficácia da Estratégia

- A eficácia da estratégia deve ser medida, analisando o grau de concretização dos objetivos
- Análise a curto-prazo, identificando:
  - Possíveis desvios
  - As suas causas
  - Como atuar para os corrigir

envolvendo e motivando os colaboradores

# BALANCED SCORECARD: Mapa de Indicadores

- Quadro geral com a forma como os indicadores concorrem para o processo de aferição da performance estratégica dos objetivos.
- Permitir uma "visão de helicóptero" sobre todos os objetivos e indicadores.
- Facilitar a perceção da robustez dos indicadores na medição da performance dos objetivos.

# BALANCED SCORECARD:

## Mapa de Indicadores

- Facilitar a definição dos pesos dos indicadores que concorrem para o mesmo objetivo.
- Permitir a identificação de falhas na frequência de acompanhamento dos indicadores aos objetivos.
- Potenciar a harmonização das designações dos indicadores e tolerâncias.

# BALANCED SCORECARD: Mapa de Indicadores

Objectivo/Indicador	Tipo	Frequência	Peso	Metas				Tolerância	
				1º T	2º T	3º T	4º T	P/alerta	P/excelência



# BALANCED SCORECARD:

## Ficha de Indicadores



- Registo histórico e atualizado das características de cada indicador estratégico
- Permite aferir ou explicar a performance dos objetivos estratégicos.
- Permite uma reflexão mais detalhada sobre a funcionalidade, a robustez e a contribuição do indicador para o objetivo.
- Suporte às Rondas de Acompanhamento Estratégico

# BALANCED SCORECARD:

## Mapa de Iniciativas



- Uma iniciativa estratégica é um projeto, de tempo limitado que, quando executado, vai permitir que o plano estratégico seja cumprido com sucesso.
- Geralmente, as iniciativas estratégicas são pensadas numa base anual, para que possam ter expressão no orçamento da organização.
- As iniciativas estratégicas são o ponto de ligação entre a estratégia e a componente operacional da organização.

# BALANCED SCORECARD: Mapa de Iniciativas



- Procura apresentar:
  - as iniciativas estratégicas;
  - os objetivos estratégicos;
  - o custo das iniciativas;
  - o impacto das iniciativas na estratégia da organização;
  - o grau de execução física e/ou orçamental das iniciativas.

# BALANCED SCORECARD:

## Mapa de Iniciativas

Iniciativas	Orçamento	Estado	Objectivos							
			1	2	3	4	5	6	7	8

**Iniciativa** – designação da iniciativa; **Orçamento** – quantificação financeira da iniciativa; **Estado** – indica o nível de execução física da iniciativa (a decorrer, com atraso, não iniciada, suspensa); **Objectivos** - nível de impacto da iniciativa nos objetivos.

# BALANCED SCORECARD:

## A Experiência da Biblioteca da FFUL

# BIBLIOTECA DA FFUL:

## Missão

- Servir a Comunidade FFUL, disponibilizando documentação e informação atualizada para apoio às atividades de investigação e ensino nas Ciências Farmacêuticas

# BIBLIOTECA DA FFUL:

## Visão

- Ser uma referência e centro de excelência, nacional e internacional, na criação, transmissão e difusão de cultura, ciência e informação para o desenvolvimento das Ciências Farmacêuticas

# BIBLIOTECA DA FFUL:

## Valores

- Comunicação
  - Entre serviços, maximizando todos os recursos
- Motivação
  - Criação de um ambiente aprazível, espírito de equipa e de identidade institucional
- Qualidade
  - Disponibilizar informação técnica e científica relevante, de referência e atualizada → qualidade do ensino e da investigação em ciências farmacêuticas



# BIBLIOTECA DA FFUL: Análise SWOT

- Identificação:
  - Pontos Fortes e Pontos Fracos
  - Ameaças e Oportunidades
- Os resultados da análise SWOT serviram de base à delineação das estratégias a seguir

# BIBLIOTECA DA FFUL: Vetores Estratégicos

- Satisfação das necessidades de informação dos utilizadores
- Transparência e visibilidade da Biblioteca e dos serviços prestados para a comunidade nacional e internacional

## Mapa Estratégico

V1

Satisfação das necessidade de  
informação dos utilizadores

V2

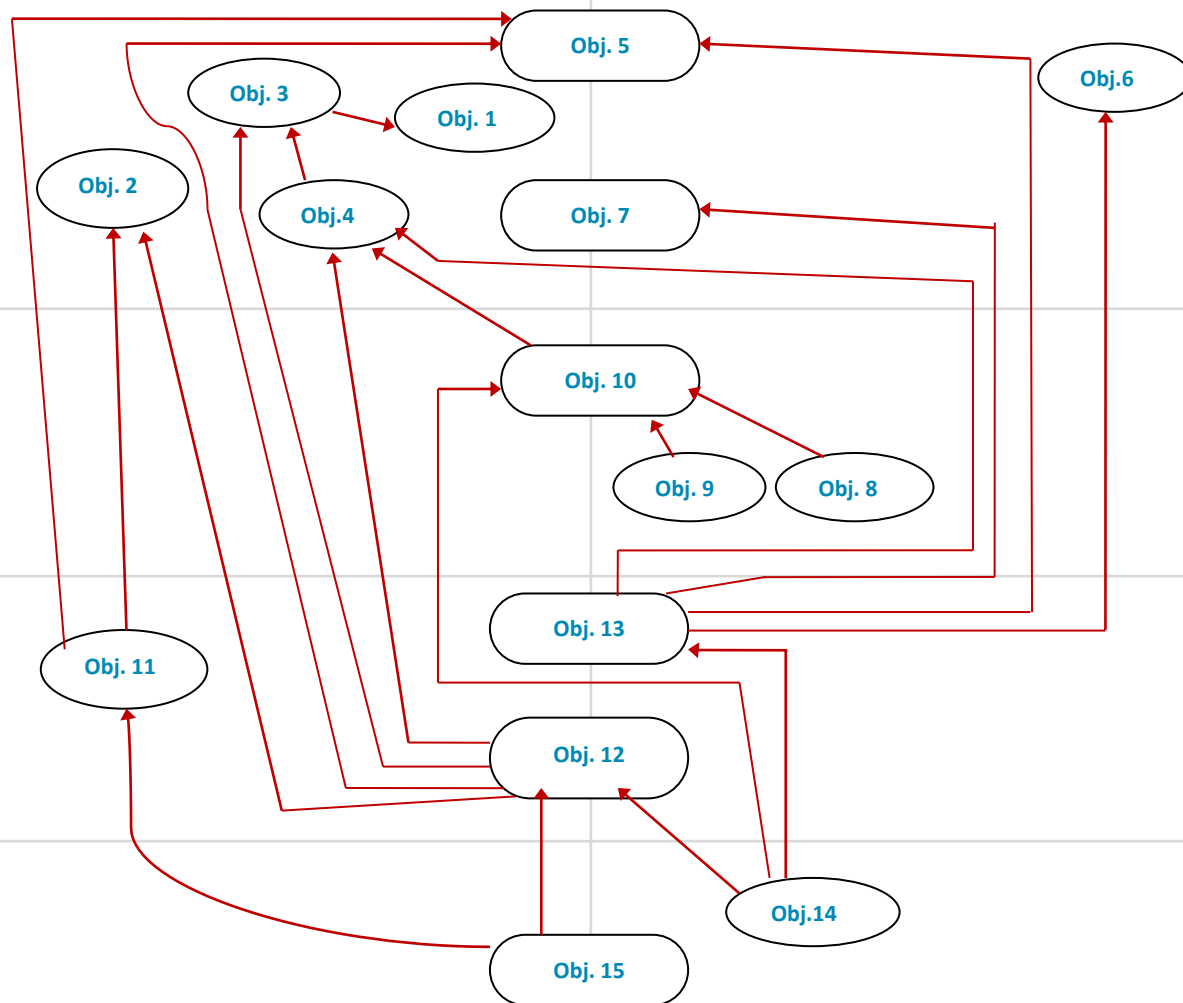
Transparência e visibilidade da Biblioteca  
e dos serviços prestados para a  
comunidade nacional e internacional

Perspetiva do Cliente

Perspetiva Financeira

Perspetiva Processos Internos

Perspetiva Aprendizagem e  
Crescimento



# BIBLIOTECA DA FFUL:

## Objetivos – Perspectiva Cliente

1. Aumentar do grau da satisfação dos utilizadores
2. Reduzir os tempos de resposta
3. Melhorar o acesso à informação
4. Garantir a simultaneidade do acesso à informação
5. Melhorar a imagem dos serviços
6. Dar a conhecer os serviços disponibilizados
7. Aumentar a qualidade dos serviços prestados

# BIBLIOTECA DA FFUL:

## Objetivos - Perspetiva Financeira

- 8. Reduzir os custos
- 9. Maximizar receitas
- 10. Optimizar recursos

# BIBLIOTECA DA FFUL:

## Objetivos - Perspetiva Proc. Internos

- 11. Melhorar o trabalho de equipa
- 12. Agilizar os processos internos
- 13. Reforçar parcerias com outros serviços e organismos

# BIBLIOTECA DA FFUL:

## Objetivos – Perspetiva Aprendizagem

- 14. Garantir e/ou reforçar competências técnicas
- 15. Aumentar a motivação da equipa

# BIBLIOTECA DA FFUL:

## Mapa de Indicadores

Objectivos/Indicadores	Tipo	Frequência	Ano Base	Metas				Tolerância				Excelência				Peso no Objectivo			
	(R/A)		2008	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT
<b>1 – Aumentar o grau da satisfação dos utilizadores</b>																			
% Satisfação do utilizador	R	Trimestral	60%	62%	70%	70%	75%	10%	10%	10%	10%	65%	75%	75%	80%	100%	100%	100%	100%
<b>2 – Reduzir os tempos de resposta</b>																			
% Respostas no próprio dia	R	Trimestral	50%	55%	60%	65%	70%	10%	10%	10%	10%	60%	65%	70%	75%	100%	100%	100%	100%
<b>3 – Melhorar o acesso à informação</b>																			
Nº Total de recursos de informação disponíveis	R	Trimestral	100%	+5%	+12%	+20%	+30%	10%	10%	10%	10%	+10%	+17%	+25%	+35%	40%	40%	40%	40%
Nº de Computadores Disponíveis ao Público	R	Trimestral	7	9	12	17	20	15%	15%	15%	15%	12	15	20	23	60%	60%	60%	60%
<b>4 – Garantir a simultaneidade do acesso à informação</b>																			
Nº de Recursos Electrónicos Disponíveis	R	Trimestral	20	10	20	25	30	7	15	20	20	15	25	30	35	55%	55%	55%	55%
Nº de ocorrência de 2 ou + exemplares de obras	R	Trimestral	100%	2,5%	5%	7,5%	10%	15%	15%	15%	15%	3%	6%	8%	12%	45%	45%	45%	45%



# BIBLIOTECA DA FFUL:

## Ficha de Indicadores

**Unidade Orgânica** Biblioteca da Faculdade de Farmácia da Universidade de Lisboa

**Indicador** 1 % Satisfação do Utilizador

**Objectivo** 1 Aumentar o grau de satisfação dos utilizadores

**Vector Estratégico** VE1 Satisfação das necessidades de informação dos utilizadores

**Forma de Cálculo** Análise dos questionários

	1ºT	2ºT	3ºT	4ºT
Meta	62%	70%	70%	75%
Tolerância	10%	10%	10%	10%
Excelência	65%	75%	75%	80%
Peso no Objectivo	100%	100%	100%	100%

**Gráficos de Acompanhamento**

**Perspectiva** Cliente

**Tipo de Indicador** Resultado

**Frequência** Trimestral

**Unidades** %

**Origem dos Dados** Inquérito

**Notas Adicionais**

**Responsabilidade** Sílvia Lopes


**Polaridade** Positiva

**Última Revisão**

**Activo/Suspenso**

# BIBLIOTECA DA FFUL:

## Ficha das Iniciativas

 <b>Biblioteca</b> Faculdade de Farmácia Universidade de Lisboa		Ano	2009																																																										
		Mês	Março																																																										
		Nº Sequencial	1																																																										
		Nº Revisão	0																																																										
		Monitorização	Mensal																																																										
Unidade Orgânica	SDI	Biblioteca da Faculdade de Farmácia da Universidade de Lisboa																																																											
Nº	1	Iniciativa	Implementação de um inquérito de satisfação dos utilizadores																																																										
		Revista em																																																											
Responsável		Isabel Campos																																																											
Equipa		Sílvia Lopes; Regina Barreiro;																																																											
Data de Início		Março de 2009	Data de Fim																																																										
			Setembro de 2009																																																										
Montante de Investimento		1.000,00 €	Fontes de Financiamento																																																										
			Orçamento Estado																																																										
Descrição da Iniciativa		Implementar um inquérito com vista a medir a taxa de satisfação dos utilizadores																																																											
Acções da Iniciativa		1 - Levantamento das necessidades a avaliar; 2 - Preparação do inquérito; 3 - Construção do inquérito online; 4 - Implementação e divulgação do inquérito (versão teste); 5 - Análise das respostas e melhorias ao inquérito; 6 - Implementação final do inquérito																																																											
Objectivos com impacto		<table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td> <td colspan="8"></td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td> <td colspan="8"></td> </tr> </table>												1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12													13	14	15	16																				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12																																																		
13	14	15	16																																																										

# BIBLIOTECA DA FFUL:

## Ficha das Iniciativas

Intervenientes Internos	Recursos Humanos - SDI											
Parceiros Externos	Gabinfor - Informática											
Calendarização	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Levantamento das necessidades												
Preparação do inquérito												
Construção do inquérito online												
Implementação do inquérito (teste)												
Acompanhamento e melhorias												
Implementação final												
Ameaças	Probabilidade de Ocorrência			Impacto nos Objectivos			Complexidade da Resolução					
Escala de 1 (mínimo) a 5 (máximo)												
Alteração orçamental	3			4			4					
Dificuldades técnicas	3			2			2					
Notas Adicionais												

# BIBLIOTECA DA FFUL:

## Mapa das Iniciativas

				Objectivos														
				Cliente							Financeira			Processos			Aprendizagem	
				1 – Aumentar a satisfação dos utilizadores	2 – Reduzir tempos de resposta	3 – Melhorar acesso à informação	4 – Garantir simultaneidade do acesso à informação	5 – Melhorar a imagem dos serviços	6 – Dar a conhecer os serviços disponibilizados	7 – Aumentar a qualidade dos serviços prestados	8 – Reduzir os custos	9 – Maximizar receitas	10 – Optimizar recursos	11 – Melhorar o trabalho de equipa	12 – Agilizar os processos internos	13 – Reforçar parcerias com outros serviços e organismos	14 – Garantir e/ou reforçar competências técnicas	15 – Aumentar a motivação da equipa
N.º	Iniciativas	Orçamento	Recursos Humanos															
1	Implementação de um inquérito de satisfação dos utilizadores	1.000,00 €	3															
2	Alteração de Procedimentos Internos	n.a	7															
3	Implementação de um Sistema de Informação	15.000,00 €	3															
4	Reestruturação dos Serviços	n.a	7															
5	Formação de Recursos Humanos	3.000,00 €	7															
6	Implementação de um Programa de Formação ao Utilizador	2.500,00 €	2															
7	Implementação de uma estratégia de Marketing	3.500,00 €	2															
8	Revisão da Tabela de Preços/Emolumentos	n.a	2															
		25.000,00 €																

Fortes

Médios

# BIBLIOTECA DA FFUL: Aplicação Prática

- Questionário de Avaliação dos Serviços
- Estatísticas dos Serviços: novas ferramentas
- Projeto de Literacia da Informação:
  - Sessões de Formação e Aulas sobre Competências de Informação e Utilização de Recursos Eletrónicos
  - Preparação de Materiais Pedagógicos

# BIBLIOTECA DA FFUL: Aplicação Prática

- Criação do Novo Website
- Utilização das Ferramentas Web 2.0
- Dinamização da Biblioteca:
  - Alterações na Organização do Espaço Físico
  - Exposições Temporárias
  - Biblioteca “fora de portas”
- Serviço Interno de Encadernação e Restauro

# BALANCED SCORECARD

- Não é crítico que se introduza a metodologia no seu formato final. É perfeitamente válido proceder-se a uma implementação faseada
- É crítico que, ao aplicar-se a metodologia, se façam as adaptações necessárias para que a ferramenta BSC respeite as especificidades próprias das organizações e dos seus quadros.
- A metodologia deve ser adaptada a organização e não o inverso.
- Só assim é que o BSC poderá vir a constituir um instrumento útil na condução estratégica e operacional das organizações.

# METODOLOGIA





# MODELO CAF: Common Assessment Framework

- A CAF é um modelo de auto-avaliação através do qual uma organização procede a um diagnóstico das suas actividades e resultados com base em evidências.
- Foi construída com base no Modelo de Excelência da EFQM (Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade).
- Trata-se de um modelo adequado às especificidades dos organismos públicos.
- A sua utilização constitui o ponto de partida para a Melhoria Contínua da Organização.

# MODELO CAF: Common Assessment Framework



## - Objectivos Gerais do Modelo CAF

- Introduzir na Administração Pública os Princípios da Gestão da Qualidade Total.
- Facilitar a auto-avaliação das organizações públicas para diagnosticar a situação actual e desenvolver um Plano de Melhorias.
- Fazer a ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade.
- Facilitar o *Bench Learning* entre organizações do setor público.

# MODELO CAF: Common Assessment Framework



## - Porquê a utilização do Modelo CAF?

- Conhecer os pontos fortes e oportunidades de melhoria (pontos críticos) das organizações públicas.
- Revelar as percepções das pessoas em relação à sua própria organização.
- Aumentar a mobilização interna para a mudança e acrescentar mais-valias no sentido da auto-responsabilização dos gestores.
- Construir projectos de mudança sustentados, com base no conhecimento do estado de saúde da organização.

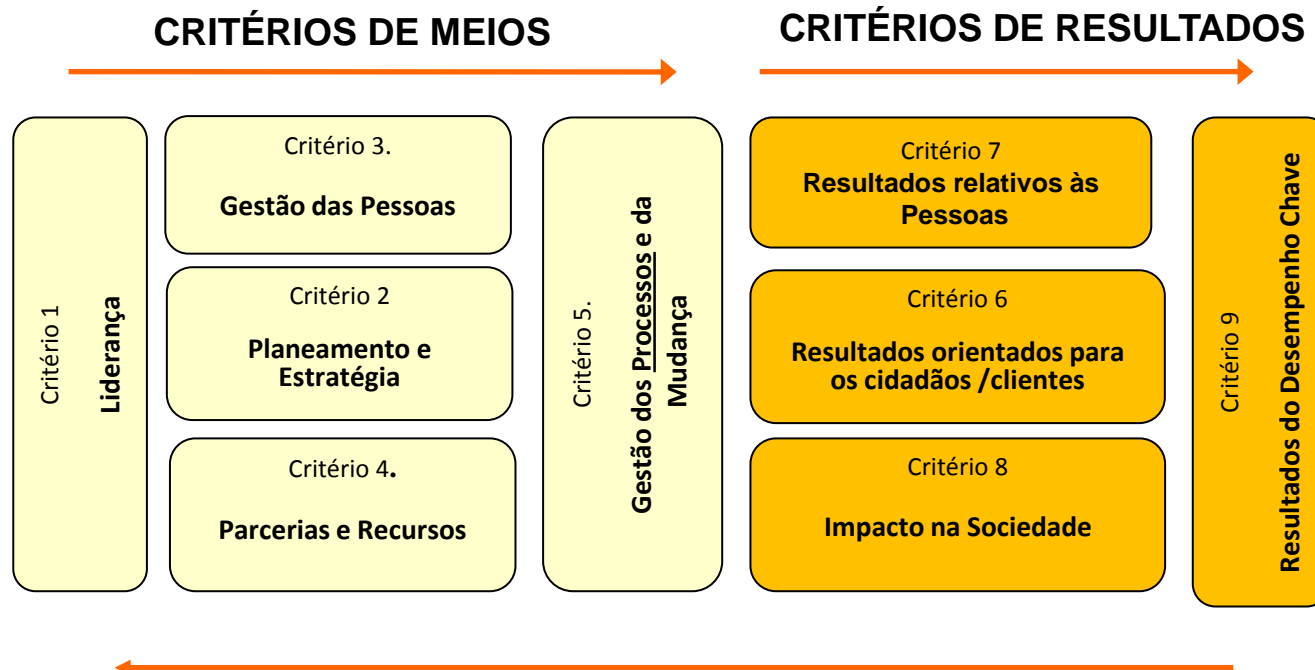
# MODELO CAF:

## Metodologia de Auto-Avaliação

### - Estrutura Comum de Avaliação

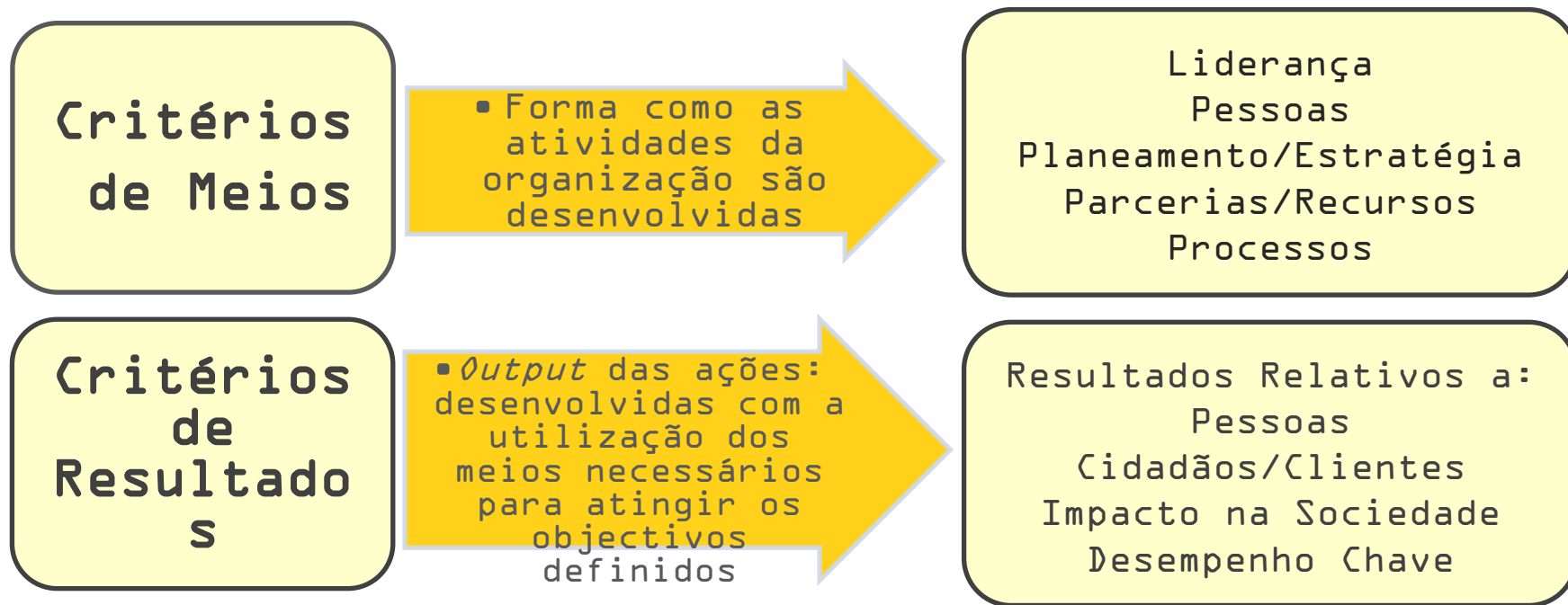
9 critérios de análise organizacional

28 subcritérios que questionam sobre os principais aspetos da gestão



# MODELO CAF:

## Metodologia de Auto-Avaliação



# MODELO CAF:

## Metodologia de Auto-Avaliação

### - Objectivos da Auto-Avaliação

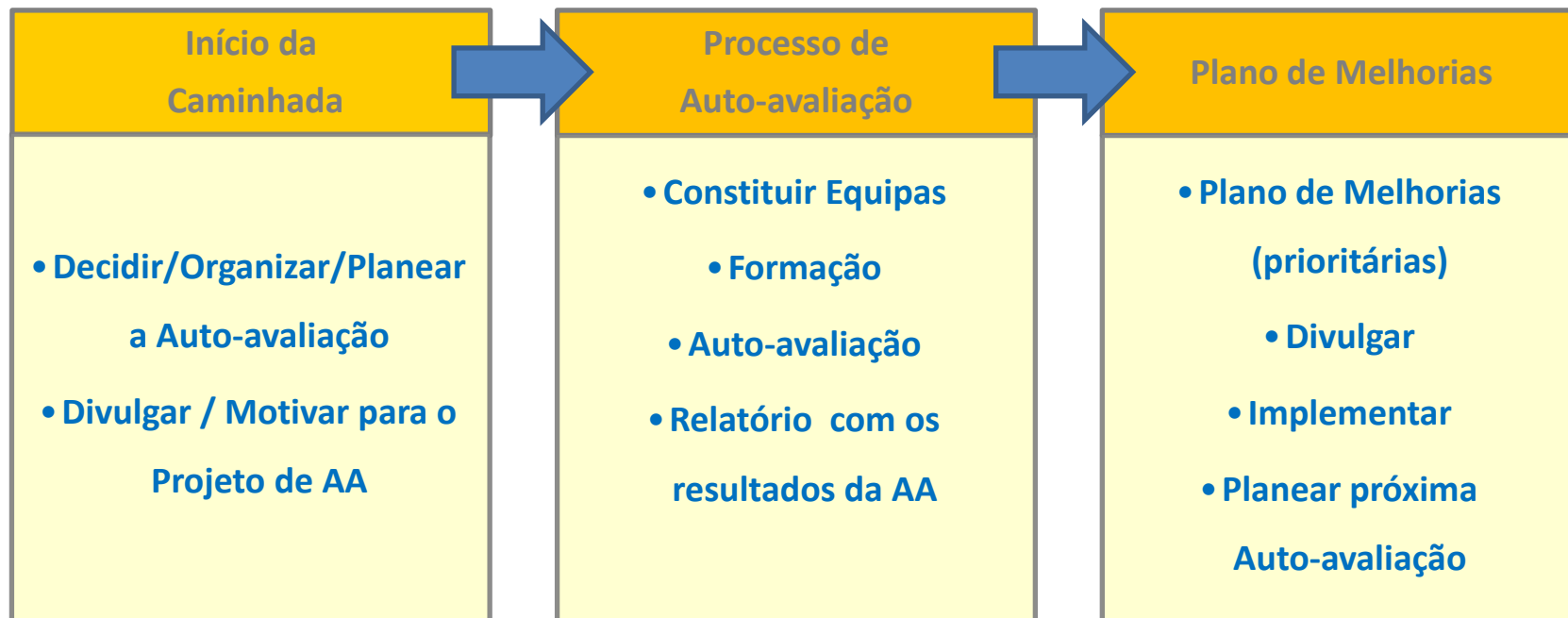
- Refletir sobre os Pontos Fortes (o que já fazemos bem, comprovado por evidências)
- Identificar Oportunidades de Melhoria (o que ainda podemos melhorar)

A CAF não pretende avaliar pessoas mas antes as metodologias de trabalho numa óptica positiva do sistema de melhoria contínua do Ciclo PDCA.

# MODELO CAF:

## Metodologia de Auto-Avaliação

- Passos do processo de auto-avaliação



# SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE: Implementação

Quatro passos para implementação da Gestão da Qualidade



Ciclo de Melhoria Contínua



Ciclo de Deming / PDCA



# SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE: o caso da FMUL



2011 - Início da caminhada  
para a certificação da Qualidade na FMUL

- Candidatura da FMUL ao Programa Operacional Potencial Humano (POPH)
- Prossecução da política de Gestão da Qualidade da UL
- Preparar a FMUL para a Certificação da Qualidade na áreas Técnico-Administrativas
- Melhorar o nível de desempenho e de prestação dos serviços oferecidos

# SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE: Implementação



2011 - Início da caminhada  
para a certificação da Qualidade na FMUL

Formação sobre o modelo CAF (*Common Assessment Framework*)  
3 grupos / 4 elemento da Biblioteca-CDI

Nome do colaborador	Grupo de formação	Período de formação CAF
Susana Henriques	1º grupo de formandos	Outubro de 2010 a Janeiro de 2011
André Silva	2º grupo de formandos	Janeiro de 2011 a Março de 2011
Maria João Guerreiro	2º grupo de formandos	Janeiro de 2011 a Março de 2011
Emília Clamote	3º grupo de formandos	Abril de 2011 a Junho de 2011

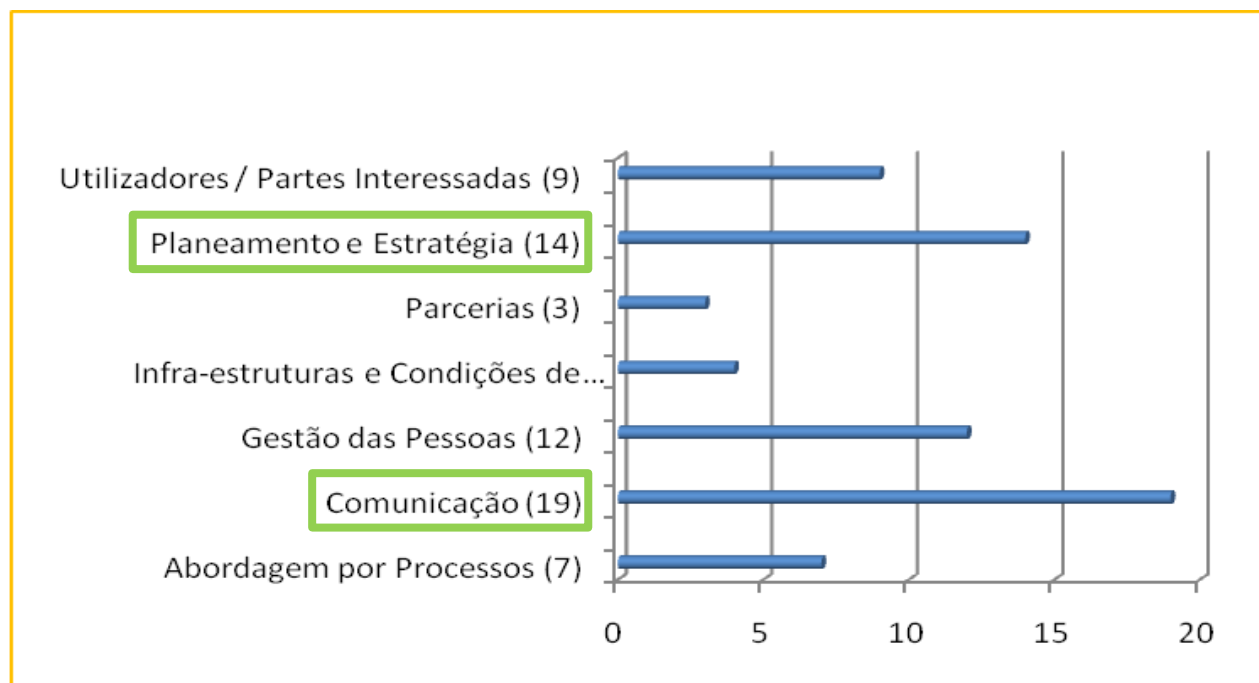
# BIBLIOTECA: Pontos Fortes Identificados na Auto-Avaliação

- A Biblioteca tem definida a Missão, a Visão e os Valores;
- Regulamento Orgânico dos serviços aprovado pela Direcção;
- Plano Estratégico / Análise SWOT e Tabela de Stakeholders;
- Carta de qualidade exposta nas salas de leitura;
- Manual de Procedimentos com identificação dos processos;
- Diversas Parcerias: SIBUL; CAML; APDIS
- Portal / Biblioteca Digital disponível 24 horas/dia
- Equipa especializada com competências para responder às crescentes solicitações dos utilizadores

# BIBLIOTECA:

## Oportunidades de Melhoria

Identificaram-se 67 oportunidades / sugestões de melhoria distribuídas por 7 áreas



# COMUNICAÇÃO:

## Sugestões de Melhoria



- Melhorar a eficácia dos canais de comunicação
- Instituir prazos regulares para as reuniões de planeamento e gestão dos Serviços
- Criar regras para aplicação, de forma sistemática de questionários de satisfação de clientes e colaboradores
- Sistematizar e divulgar a informação recolhida em ações de formação e congressos frequentados
- Criar canais e regras para divulgação interna do resumo das ações de formação
- Disponibilizar inquéritos online no Portal da Biblioteca
- Criar uma área no Portal da Biblioteca para Formação de Utilizadores
- Criar uma área da Biblioteca na Plataforma de e-learning da UL

# PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA: Sugestões de Melhoria



- Criar um procedimento sistematizado para planeamento, acompanhamento e avaliação das atividades
- Criar registo das propostas de melhoria, monitorização e divulgação da sua implementação
- Adotar um modelo de documento de planeamento comum a todas as unidades
- Estabelecer prazos e mecanismos de monitorização dos indicadores
- Definir regras, prazos e responsabilidades pela actualização do Manual de Procedimentos
- Definir periodicidade de distribuição de inquéritos e de análise das respostas
- Estabelecer indicadores que permitam medir o desempenho social da Biblioteca
- Rever o quadro de indicadores / avaliar o desempenho dos processos

# PLANO DE MELHORIAS



## -Acções de Melhoria em curso

### Comunicação

(com os clientes/utilizadores)

- Criação de uma área no Portal da Biblioteca para Formação de Utilizadores;
- Criação de uma área da Biblioteca na plataforma de *e-learning* da UL;
- Criação de um "Banco de Recursos de Formação" a partilhar com outras Bibliotecas da área da saúde - *Bench Learning*.

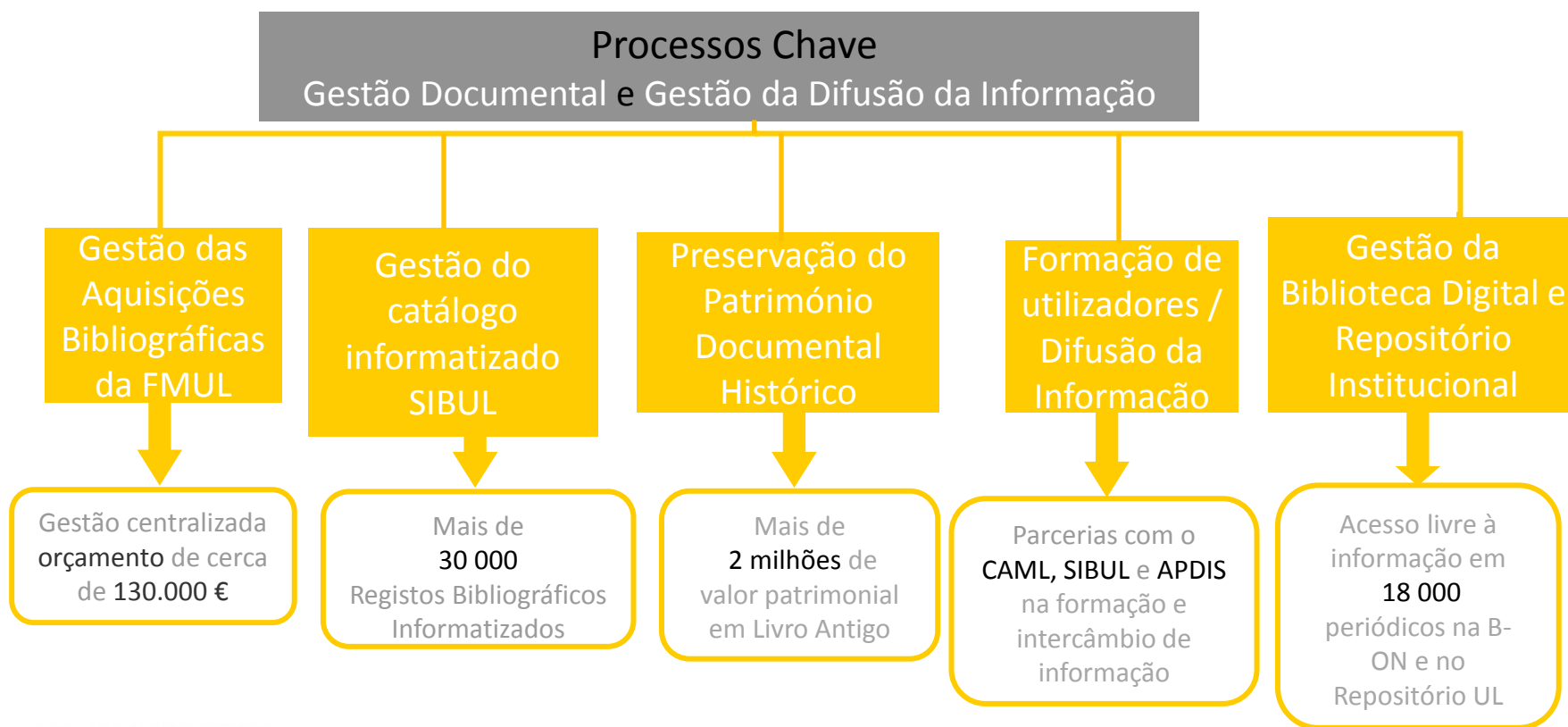
### Planeamento e Estratégia

Abordagem por processos (1º passo do Ciclo PDCA)

- Mapeamento de todos os processos/atividades para identificar e analisar melhores formas de execução;
- Desenvolvimento de Fluxogramas dos Processos a constar no Manual de Procedimentos.

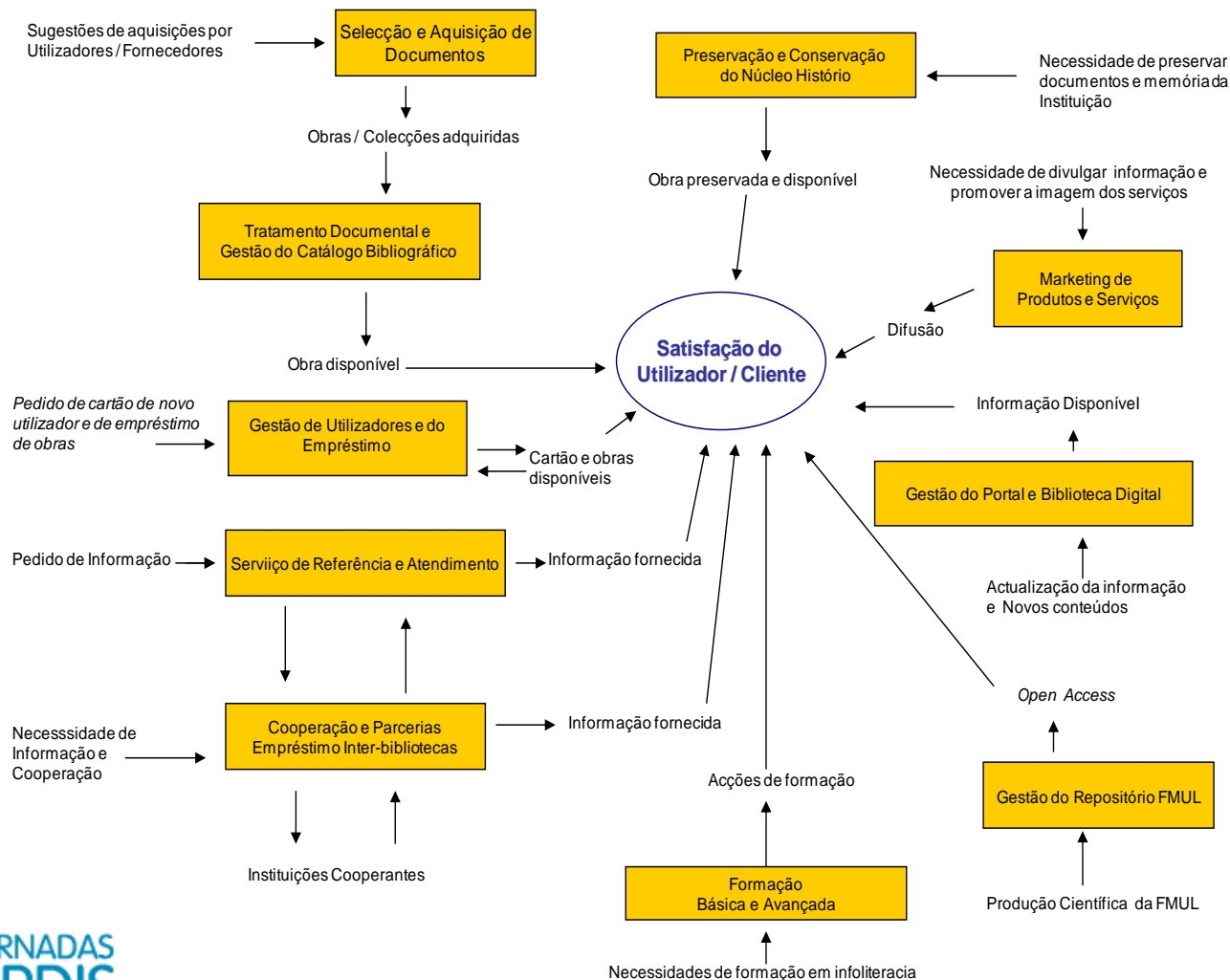
# ABORDAGEM POR PROCESSOS

- O que FAZEMOS e quem SOMOS





# ABORDAGEM POR PROCESSOS



# COMUNICAR E ENVOLVER: A mudança é feita pelas pessoas!



- Assegurar que todos conhecem a **Missão**, **Visão**, **Valores** e os **Objetivos** a atingir
- Incentivar a ideia de participação e envolvimento de todos
- Estimular o trabalho em equipa:
  - dinamizar o potencial criativo e a inovação
- Reconhecer o trabalho das equipas:
  - Avaliar resultados/reconhecer méritos

# COMUNICAR E ENVOLVER: A mudança é feita pelas pessoas!



## Canais de comunicação

- Aposta no marketing relacional:
  - Proximidade e disponibilidade
- Aposta na comunicação eletrónica:
  - Intranet, mensagens de email, Newsletter, (...)

# COMUNICAR E ENVOLVER: A mudança é feita pelas pessoas!



## Comunicar para Envolver:

- Crucial comunicar em três momentos diferentes:

**Vamos Fazer! Estamos a Fazer! Já Fizemos!**

“A liderança da mudança bem sucedida ocorre ao nível individual. (...) As pessoas são, cada vez mais, a chave do sucesso das organizações (...) As pessoas, a sua formação ao longo da vida, a sua relação emocional com projetos, produtos e clientes.”

Paula Chôa

# Mais Informações sobre CAF:

<http://www.caf.dgaep.gov.pt>